

## Tilburg University

### **Samenwerking in de detailhandel loont! De vraag is echter, op welke wijze?**

Reijnders, W.J.M.; Douma, S.W.; Verhallen, T.M.M.

*Published in:*  
Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie

*Publication date:*  
1996

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*  
Reijnders, W. J. M., Douma, S. W., & Verhallen, T. M. M. (1996). Samenwerking in de detailhandel loont! De vraag is echter, op welke wijze? *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 70(6), 318-324.

#### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

#### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

## **Samenwerken in de detailhandel loont! De vraag is echter, op welke wijze?**

Dr. W.J.M. Reijnders  
Prof.Dr. S.W. Douma  
Prof.Dr. Th.M.M. Verhallen<sup>1</sup>

### **1. Inleiding**

De dynamiek in de distributiekolom van consumptiegoederen heeft er toe bijgedragen dat de traditionele distributiestructuur aan belang heeft ingeboet. Volgens het CRR<sup>2</sup> is het marktaandeel van de volledig zelfstandige detaillist in de periode 1980-1994 met meer dan 26% gedaald. Deze daling hangt samen met de groei van het marktaandeel van het grootwinkelbedrijf (+12%) en van de samenwerkingsverbanden (+14%). De distributie van consumptiegoederen wordt dus in toenemende mate beheerst door samenwerkingsorganisaties en volledig geïntegreerde distributieorganisaties. Kotler (1994, p. 554) spreekt in dit kader van netwerkconcurrentie in plaats van ondernemingsconcurrentie. In dit artikel wordt aandacht besteed aan de samenwerkingsorganisaties van detaillisten in de distributie van consumptiegoederen. Daarbij staan de volgende vragen centraal:

- welke samenwerkingsvormen kunnen in de praktijk worden onderscheiden?
- leveren deze samenwerkingsvormen verschillende prestaties?
- kunnen eventuele prestatieverschillen verklaard kunnen worden door de samenwerkingsvorm?

Om deze drie vragen te kunnen beantwoorden is een empirisch onderzoek uitgevoerd in de branche van de detailhandel in herenbovenkleding<sup>3</sup>.

Dit artikel is verder opgebouwd als volgt. Eerst geven wij een overzicht van de samenwerkingsvormen die in de literatuur worden onderscheiden (paragraaf 2) en bespreken wij hoe de prestaties van detailhandelsondernemingen in de praktijk kunnen worden gemeten (paragraaf 3). Vervolgens komen de drie bovengenoemde onderzoeksvragen aan de orde (in de paragrafen 4, 5 en 6). Aan het einde worden de belangrijkste conclusies samengevat.

### **2. Kenmerken van samenwerkingsvormen**

Er zijn in de detailhandel verschillende soorten samenwerkingsvormen. Zo kan er een onderscheid gemaakt worden tussen inkoopcombinaties, in- en verkoop combinaties, vrijwillig filiaalbedrijven en franchisesystemen. Deze samenwerkingsvormen verschillen op meerdere kenmerken van elkaar. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen structuurkenmerken en bestuurskenmerken.

#### **Structuurkenmerken**

De structuurkenmerken van samenwerkingsvormen in de detailhandel hebben betrekking op (Braaksma e.a., 1987; Varadarajan & Rajaratnam, 1986):

1. *de intensiteit* van de samenwerking. Zo kan er sprake zijn van een intensieve samenwerking (Varadarajan & Rajaratnam, 1986, spreken hier van *a close working relationship*) of een minder intensieve samenwerking (*arms-length relationship*).

2. *het niveau* van samenwerking. Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden naar organisatie- en functieniveau. Op organisatieniveau betreft het ondernemingsbeleid, denk hierbij in de detailhandel aan een uniform winkelformulebeleid voor alle samenwerkende detaillisten. Op functieniveau kan gedacht worden aan samenwerkingsovereenkomsten met betrekking tot een enkele functie of taakgebied. Bijvoorbeeld samenwerking op het gebied van assortimentsontwikkeling, automatisering, opleiding en training.
3. *de focus* van de samenwerking. Hierbij is de vraag aan de orde of de samenwerking gericht is op het produkt dan wel de dienstverlening van één bepaalde onderneming, of op het gezamenlijk marketen van elkaars produkten/diensten. In het eerste geval worden de samenwerkingsactiviteiten enkel verricht ten behoeve van de desbetreffende onderneming, in het laatste geval ten behoeve van alle samenwerkende ondernemingen.
4. *de inhoudelijke invulling van de samenwerking op marketing-functie-niveau*. Met betrekking tot marketing kunnen de samenwerkende ondernemingen besluiten tot het voeren van één gezamenlijke, geïntegreerde marketingstrategie die betrekking heeft op alle relevante marketingmix variabelen. Maar ook kunnen zij besluiten de samenwerking te beperken tot één aspect, zoals gezamenlijke reclamecampagnes.

Door invulling van deze vier kenmerken wordt de samenwerkingsstructuur vastgelegd. Een franchiseovereenkomst (hard-franchising) kan gekarakteriseerd worden als een (1) intensieve vorm van samenwerking waarbij op (2) organisatieniveau, door middel van een (3) gezamenlijke inbreng van produkten/diensten gestreefd wordt naar een (4) gezamenlijke geïntegreerde marketingstrategie (bijvoorbeeld Prénatal, Hema). Deze samenwerkingsvorm kent daarbij de meest vergaande en vaststaande structuur.

### Bestuurskenmerken

Onder de bestuurskenmerken verstaan wij de mogelijkheden tot coördinatie door de leiding van het samenwerkingsverband, de beleidsvrijheid van de afzonderlijke leden--detaillisten en de mate van integratie.

De samenwerkingsstructuur, die door de bovengenoemde vier structuurkenmerken wordt vastgelegd, bepaalt grotendeels de beleidsvrijheid van de participerende organisaties. Deze beleidsvrijheid heeft betrekking op de mogelijkheden tot coördinatie door de leiding van het samenwerkingsverband en de beleidsvrijheid van de afzonderlijke leden--detaillisten. Als gevolg daarvan ligt ook de mate van integratie grotendeels vast. De structuur- en bestuurskenmerken zijn samengevat in schema 1.

>>>>>hier schema 1 invoegen<<<<<

Er zijn nu gelet op de structuur- en bestuurskenmerken verschillende bestuursmodellen denkbaar (Szarka, 1989; Harrigan, 1983):

- a. het *beheersmodel*. Dit model is gebaseerd op een (quasi)hiërarchisch gestructureerd relatiepatroon, waarbij de ene participant in staat is de andere(n) te domineren. De individuele beleidsvrijheid van de deelnemende ondernemingen is hierbij erg beperkt. Een voorbeeld hiervan is de hard franchise organisatie van Albert Heijn.
- b. het *coördinatie-model*. In dit model staat de coördinatie van activiteiten tussen de verschillende participanten centraal. Over het algemeen worden hierover contractuele

afspraken gemaakt. Beleidsbepaling en -uitvoering vindt in gezamenlijk overleg plaats waarbij een van de participanten het voortouw neemt en duidelijk sturend optreedt. In dit kader wordt wel gesproken van de coördinerende (Jarillo noemt dit 'the hubfirm', 1988) en de gecordineerde ondernemingen. Als voorbeeld hiervoor kan de SRV-organisatie genoemd worden.

- c. het *coöperatie-model*. Dit model gaat uit van samenwerking tussen min of meer aan elkaar gelijkwaardige ondernemingen, waarbij de samenwerking gebaseerd is op wederzijdse afhankelijkheid en vertrouwen. Beleidsbepaling en -uitvoering is een gezamenlijke operatie. Voorbeelden hiervan zijn de inkoopverenigingen.

Uit de cijfers met betrekking tot het groeiende marktaandeel van samenwerkende detailhandelsondernemingen zou geconcludeerd kunnen worden dat samenwerking loont. Dat blijkt ook uit recent empirisch onderzoek in de detailhandel van de herenbovenkleding (Reijnders, 1994). Daarnaast blijkt uit onderzoek van Pelham & Wilson (1995) dat het structureren van procedures binnen kleine ondernemingen leidt tot een betere marketing-oriëntatie en hogere prestaties. In principe betekent dit dat samenwerkende ondernemers die werken onder het regime van een beheersmodel verondersteld worden beter te presteren dan zij die dit niet doen. Op basis hiervan kunnen we de hypothese formuleren dat naarmate de intensiteit van samenwerking groter is en er meer in strak georganiseerde samenwerkingsverbanden wordt samengewerkt, ook de prestaties hoger zullen zijn.

### **3. Het meten van prestaties van detailhandelsondernemingen**

Een centraal uitgangspunt bij prestatiemeting in de detailhandel is de wijze waarop de detailist gebruik maakt van zijn schaarse produktiefactoren, te weten: voorraad, verkoopvloeroppervlakte (VVO) en arbeid<sup>4</sup> (zie ook Levy & Weitz, 1992). Door de omzet in relatie te brengen met deze produktiefactoren kan de produktiviteit van een detailhandelsbedrijf tot uitdrukking worden gebracht. De produktiviteitsmaatstaven die hieruit voortvloeien zijn omzetsnelheid, vloerproduktiviteit en arbeidsproduktiviteit. Naast produktiviteit komt de prestatie van de detailist ook tot uitdrukking in de winstgevendheid. De belangrijkste indicator van de winstgevendheid van een detailhandelsbedrijf is de bruto-winst. De bruto-winst, uitgedrukt in een percentage van de omzet resulteert in de brutomarge. Deze ratio kan tevens gezien worden als een effectiviteitsmaatstaf van zowel het inkoop- als het verkoopbeleid. Verhoging van de bruto-winst kan geschieden door verhoging van de omzet en/of verlaging van de inkoopwaarde van de omzet. Het eerste kan gerealiseerd worden door middel van de inzet van de retailing-mix instrumenten, het tweede door middel van effectief inkoopmanagement. De mate waarin de drie genoemde schaarse produktiefactoren bijdragen in de winstgevendheid blijkt uit het rendement op voorraad, op arbeid en op verkoopvloeroppervlakte. Dezelfde redenering kan gevolgd worden met betrekking tot de netto-winst, ware het niet dat deze maatstaf absoluut onvergelijkbaar is tussen kleinschalige zelfstandige detailhandelsbedrijven. Denk hierbij aan de grote verschillen in kosten en kostentoerekening die er vanwege lokale en individuele omstandigheden tussen bedrijven bestaan.

### **4. Welke samenwerkingsvormen kunnen in de praktijk worden onderscheiden?**

Om na te gaan welke samenwerkingsvormen in de praktijk kunnen worden onderscheiden is empirisch onderzoek uitgevoerd in de herenbovenkledingbranche. Daartoe zijn alle samenwerkingsverbanden in deze branche op hun structuur- en bestuurskenmerken onder-

zocht. Dit geschiedde door middel van bestudering van de officiële statuten en door diepte-interviews met de managers van deze organisaties. Daaruit bleek dat het beheersmodel (franchising) zich nog nauwelijks ontwikkeld heeft in deze branche. De meeste samenwerkingsverbanden kunnen gekwalificeerd worden als een coördinatie- of coöperatiemodel. Tevens bleek dat er binnen een aantal samenwerkingsverbanden een duidelijke voorkeur bestaat voor het beheersmodel als toekomstig vorm van samenwerking. Enkele samenwerkingsverbanden hebben de eerste schreden in deze richting reeds gezet. Alle samenwerkingsverbanden (11) zijn onderzocht op basis van hun structuur- en bestuurskenmerken. Dit heeft geleid tot een onderscheid in drie verschillende samenwerkingsvormen, te weten:

- DetailhandelsService Organisatie (DSO): Het betreft hier een samenwerkingsvorm die op basis van een uitgebreid dienstenpakket, gericht op een gezamenlijk winkelformulebeleid, tracht de samenwerking te structureren. Het samenwerkingsverband streeft er naar de leden contractueel te binden ten aanzien van de afname van de aangeboden diensten. De focus van deze samenwerkingsvorm is in de eerste plaats gericht op de kracht van het samenwerkingsverband als geheel en pas daarna op de sterkte van de individuele leden. Deze samenwerkingsvorm positioneert zich tussen het beheers- en het coördinatiemodel.
- De In- en VerkoopVereniging (IVV): Deze samenwerkingsvorm is gericht op het versterken van de marktpositie van de individuele leden. Hiertoe biedt zij een uitgebreid dienstenpakket aan waarvan leden op basis van vrijwilligheid gebruik kunnen maken. Wel tracht men voor specifieke diensten die een bepaald draagvlak vereisen bindende afspraken te maken met de leden (bijvoorbeeld *eigen merk* operaties en/of gezamenlijke reclame). Deze samenwerkingsvorm is te classificeren als een coördinatiemodel.
- De Traditionele InkoopVereniging (TIV): Het betreft hier een samenwerkingsvorm die er op gericht is de marktpositie van de individuele leden te versterken. Hierbij ligt het accent op het inkoop- en assortimentsbeleid van de leden. Verder wordt een dienstenpakket aangeboden, waarvan de leden op basis van vrijwilligheid gebruik kunnen maken. Deze samenwerkingsvorm is een duidelijk voorbeeld van het coöperatiemodel.

Een schematisch overzicht van de positionering van de vier onderscheiden samenwerkingsvormen met betrekking tot de bestuurs- en structuurkenmerken is weergegeven in schema 2.

>>>>hier ongeveer schema 2<<<

## 5. Leveren de drie samenwerkingsvormen verschillende prestaties?

De prestaties van de individuele detailhandelondernemingen zijn gemeten met behulp van een uitgebreide schriftelijke en mondelinge enquête. Tevens is gebruik gemaakt van de bedrijfseconomische diensten van de verschillende samenwerkingsverbanden waardoor betrouwbare financieel/economische informatie op ondernemingsniveau verkregen kon worden. Een overzicht van de prestatieverschillen tussen ondernemingen binnen de drie samenwerkingsvormen wordt weergegeven in tabel 1.

>>>>hier ongeveer tabel 1<<<<

De In- en VerkoopVereniging (IVV) en de DetailhandelsService Organisatie (DSO) blijken

niet wezenlijk van elkaar verschillen. Zij scoren op bijna alle prestatie maatstaven min of meer gelijk. Het verschil tussen de drie samenwerkingsvormen is gelegen in de hoge scores van de TIV-detaillisten. De bruto-winst en de gemiddelde omzet per vestigingspunt zijn voor de TIV-detaillisten aanzienlijk hoger dan voor de twee anderen. Ook de vloer- en arbeidsproductiviteit van de TIV-detaillisten is hoger. De belangrijkste maatstaf, de brutomarge, is voor de TIV-detaillisten beduidend hoger dan voor de beide andere groepen. Mede als gevolg hiervan realiseren de TIV-detaillisten een hoger vloer- en arbeidsrendement. De conclusie lijkt dan ook gerechtvaardigd dat de samenwerkenden binnen de TIV beter presteren dan hun collega's van de twee andere samenwerkingsvormen, die onderling nauwelijks van elkaar verschillen. De TIV is echter (zie schema 2) de minst strakke samenwerkingsvorm. De hypothese dat een strakkere organisatievorm leidt tot betere prestaties kan hier dus niet worden bevestigd.

Een meer strakke samenwerkingsvorm hoeft echter niet per se samen te gaan met een intensievere samenwerking. Mogelijk werken de TIV-detaillisten, ondanks het feit dat de contracten hen daartoe minder verplichtingen opleggen, toch intensiever met elkaar samen dan de collegae die bij andere samenwerkingsvormen zijn aangesloten. Als dat zo is, is het gemakkelijker om de betere prestaties van de TIV-detaillisten te begrijpen.

De feitelijke samenwerking kan gemeten worden aan de hand van de mate waarin de detaillist gebruik maakt van de dienstverlening van het samenwerkingsverband. De dienstverlening die een samenwerkingsverband aanbiedt aan haar leden kan zeer divers zijn:

1. *Centrale betaling aan leveranciers*, dit houdt in dat de betalingen aan de leveranciers centraal verzorgd worden. Het samenwerkingsverband stelt zich ten overstaande van de leveranciers garant voor betaling van de aan de leden geleverde goederen. Het kortingspercentage dat men hiervoor bedingt bij de leveranciers vormt een belangrijke bron van inkomsten voor het samenwerkingsverband.
2. *Orderbundeling/centrale afwikkeling inkoop*, waarbij het samenwerkingsverband de orders van de verschillende leden bundelt en verder voor de afhandeling van het inkoopproces zorg draagt.
3. *Assortimentsamenstelling: selectie van artikelen*, waarbij het samenwerkingsverband adviseert of mede verantwoordelijk is voor de assortimentsamenstelling van de detaillisten.
4. *Levering uit voorraad van het samenwerkingsverband*, waarbij het samenwerkingsverband een voorraadhoudende functie heeft.
5. *Presentatie/winkelinrichting (huisstijl)*, waarbij het samenwerkingsverband adviseert of soms dwingend voorschrijft; ook het ontwerpen, produceren en plaatsen van een complete winkelinrichting kan hier onder gerekend worden.
6. *Collectieve reclame*, het verzorgen van collectieve reclamecampagnes ten behoeve van de leden. Dit kunnen advertentie-, folder-, direct-mail campagnes enz. zijn.
7. *Gebruik handelsnaam*, het gebruik van een door het samenwerkingsverband geregistreerde handelsnaam/private label, bijvoorbeeld in de herenbovenkleding Style Master, Fashion Guild, First Man, Bruno Piatelli, Brixton.
8. *Bedrijfseconomische adviezen*.
9. *Ondersteuning en begeleiding bij winkelautomatisering*.
10. *Juridische adviezen*.

Voor ieder van de samenwerkingsvormen is nagegaan in hoeverre daadwerkelijk door de

detaillisten gebruik wordt gemaakt van haar dienstverlening (tabel 2).

>>>>hier tabel 2 invoegen<<<<<

Centrale betaling blijkt door 88,1% van de detaillisten gebruikt te worden. Juridisch advies wordt het minst vaak ingewonnen. De belangrijkste conclusie die men op grond van de gegevens in tabel 2 kan trekken is dat de TIV-detaillisten significant vaker van de diensten gebruik maken dan de ondernemers aangesloten bij IVV en DSO. In tegenstelling tot de oorspronkelijke verwachtingen blijken de contractueel vastgelegde, strakkere samenwerkingsverbanden in de praktijk niet tot een intensievere vorm van samenwerking te leiden.

## **6. Kunnen de prestatieverschillen worden verklaard door de samenwerkingsvorm?**

In de voorgaande paragraaf zijn we tot de conclusie gekomen dat de TIV-detaillisten beter presteren dan hun collegae die tot een ander type samenwerkingsverband behoren. Maar kunnen we ook concluderen dat deze betere prestaties ook samenhangen met het lidmaatschap van een TIV? Anders gezegd: de TIV-detaillisten verschillen op allerlei punten van de IVV- en de DSO-detaillisten. Uit de in tabel 1 vermelde gegevens kan men bijvoorbeeld afleiden dat de TIV-detaillisten gemiddeld genomen een aanzienlijk grotere winkel hebben (een grotere vloeroppervlakte) dan de IVV- en DSO-detaillisten. Het zou kunnen zijn dat de betere prestaties van de TIV-detaillisten samenhangen met de grootte van de winkel (grotere winkels presteren beter) en niet met het lidmaatschap van een TIV. Dat geldt niet alleen voor de grootte van de winkel, maar ook voor een groot aantal andere ondernemingskenmerken. Ook kunnen de taakopvattingen van de ondernemers van de tot verschillende samenwerkingsvormen behorende ondernemers uiteenlopen en ook dat kan de verschillen in prestaties mogelijk beïnvloeden. Hetzelfde geldt voor de manier waarop de markt wordt bewerkt en voor omgevingskenmerken.

Daarom hebben wij nagegaan hoe de ondernemers afkomstig uit de drie samenwerkingsvormen onderling verschillen in:

- *ondernemingskenmerken* zoals grootte, vestigingspunt, investeringen en dergelijke.
- *taakopvattingen van ondernemers* betreffende private labeling, winkelpresentaties, gebruik van adviezen en dergelijke.
- *marktbewerkingskarakteristieken* zoals prijsbeleid, assortimentsbeleid, promotie- en advertentiebeleid.
- *omgevingskenmerken* zoals vestigingsplaats- en concurrentiekenmerken.

Uit dat onderzoek bleek dat er inderdaad belangrijke verschillen tussen ondernemers behorende tot verschillende samenwerkingsvormen bestaan. Deze verschillen worden beschreven in Reijnders (1994), maar hier niet opnieuw gerapporteerd.

Geeft het lidmaatschap van een bepaalde samenwerkingsvorm naast de ondernemingskenmerken nog wel een bijdrage aan het verklaren van de prestatieverschillen? Dat kan worden getoetst door een regressievergelijking, waarin naast de ondernemingskenmerken ook dummy-variabelen met betrekking tot het al of niet lid zijn van een bepaald samenwerkingsverband zijn opgenomen als verklarende variabelen voor de hoogte van de brutowinst. Het resultaat van die regressie is vermeld in de eerste regel van tabel 3. Daaruit blijkt dat dummy inzake het lidmaatschap van een TIV zeer significant is. Ook als we alleen de taakopvatting van de ondernemers (of alleen de marktbewerkingskenmerken of alleen de

omgevingskenmerken) in de regressie opnemen blijkt de dummy voor lidmaatschap van een TIV eveneens zeer significant.

Als we alle vier groepen van kenmerken (ondernemingskenmerken, taakopvattingen van ondernemers, marktbewerkingskenmerken en omgevingskenmerken) tegelijk in de regressie opnemen is de dummy inzake het lidmaatschap van een TIV nog steeds significant, zij het op het niveau van 10%. Daaruit kan worden geconcludeerd dat het lid zijn van een TIV inderdaad de prestaties positief beïnvloedt.

>>>>hier tabel 3 invoegen<<<<<

Alle in tabel 3 vermelde regressies zijn ook uitgevoerd voor de andere in tabel 1 vermelde prestatievariabelen. De hieruit te trekken conclusies liggen in lijn met hetgeen opgemerkt is omtrent de analyses van de bruto winst.

## **7. Belangrijkste conclusies**

De belangrijkste conclusie in dit artikel is dat de detaillisten die lid zijn van een Traditionele InkoopVereniging betere prestaties leveren dan hun collegae die tot een DetailhandelsService Organisatie of een In-en VerkoopVereniging behoren. Een TIV is echter minder strak georganiseerd dan een DSO of een IVV. Men kan dus niet zeggen dat een strakkere vorm van samenwerking tot betere prestaties leidt. Wel is het zo dat de leden van een TIV gemiddeld genomen intensiever samenwerken dan hun DSO- of IVV-collegae. De conclusie dat TIV-detaillisten de beste prestaties leveren blijft ook geldig als we een groot aantal ondernemingskenmerken, taakopvattingen van ondernemers, marktbewerkingskenmerken en omgevingskenmerken meenemen.

Een TIV is een minder strak samenwerkingsverband waarin de leden op basis van vrijwilligheid toch zeer intensief samenwerken. Dat blijkt, althans in deze branche, tot goede prestaties te leiden. Samenwerken blijkt tot betere prestaties te leiden als het tenminste op basis van vrijwilligheid gebeurt. Bij veel van de bezochte samenwerkingsverbanden bleek een duidelijke voorkeur te bestaan voor het beheersmodel als toekomstige vorm van samenwerking. Het is, gezien de resultaten van deze studie, zeer de vraag of dat verstandig is.



Schema 1: Structuur- en bestuurskenmerken van samenwerkingsverbanden.

<b>structuurkenmerken</b>		
hoog	samenwerkingsintensiteit	laag
organisatieniveau	samenwerkingsniveau	functieniveau
samenwerkingsverband staat centraal	focus van de samenwerking	individueel lid staat centraal
gezamenlijke uniforme winkelformule	inhoudelijke invulling van de samenwerking	beperkt tot een aspect
<b>bestuurskenmerken</b>		
hoog	mogelijkheden tot coördinatie door leiding samenwerkingsverband	laag
hoog	mate van integratie	laag
laag	beleidsvrijheid leden	hoog

Schema 2: De drie onderscheiden samenwerkingsvormen en de drie bestuursmodellen.

<b>Bestuursmodellen</b>		
<b>beheersmodel</b>	<b>coördinatiemodel</b>	<b>coöperatiemodel</b>
<b>--DSO--</b>	<b>--IVV--</b>	<b>--TIV--</b>

Tabel 1: Verschillen in omvang, produktiviteit en winstgevendheid van ondernemers in de drie samenwerkingsvormen

prestatie­maat­staf	samenwerkings­vorm			sign
	TIV	IVV	DSO	
omzet en produktiviteit				
omzet per vestigingspunt	f 1.612.491	f 931.674	f 913.989	**
omzet per fte	f 303.146	f 272.213	f 271.819	**
omzet per gewerkt uur	f 187	f 127	f 133	**
omzet per m² VVO	f 6.923	f 5.837	f 5.439	**
omzetsnelheid	3,3	3,5	3	nee
bruto-winst en winstgevendheid				
bruto-winst	f 686.334	f 374.786	f 367.485	**
brutomarge	41,5%	39,8%	39,7%	**
bruto-winst per fte	f 121.260	f 107.329	f 108.314	**
bruto-winst per gewerkt uur	f 76	f 51	f 54	**
bruto-winst per m² VVO	f 2.866	f 2.321	f 2.172	**
rendement op voorraad	136,95	139,3	119,1	nee

nb: IVV en DSO verschillen op geen enkele variabele significant van elkaar. Significante verschillen zijn aangegeven tussen TIV enerzijds en DSO/IVV anderzijds.

legenda: TIV = Traditionele Inkoop Vereniging  
 IVV = In- en Verkoop Vereniging  
 DSO = DetailhandelsService Organisatie  
 fte = full time equivalent  
 sign = de significantie van de verschillen  
 \*\* = significant bij  $\alpha \leq 0,05$

Tabel 2: De mate waarin gebruik gemaakt wordt van de dienstverlening per samenwerkingsvorm (n=234)

Dienst	totaal gebruik (in %)	mate van gebruik (in %) per samenwerkingsvorm			sign
		TIV	IVV	DSO	
1 centrale betaling	88,1	93,5	89,0	83,3	nee
2 orderbundeling/centr. afwikkeling ink.	53,7	52,2	54,1	54,2	nee
3 assortiment/selectie van artikelen	64,8	76,1	65,1	56,9	*
4 levering uit voorraad	41,4	28,3	57,8	25,0	**
5 presentatie/winkelinrichting	30,8	19,6	30,3	38,9	*
6 collectieve reclame	59,0	78,3	54,1	54,2	**
7 gebruik handelsnaam/private label	27,3	43,5	24,8	20,8	**
8 bedrijfseconomisch advies	53,3	47,8	49,5	62,5	nee
9 ondersteuning bij automatisering	37,9	65,2	48	31,7	**
10 juridisch advies	26,4	34,8	25,7	22,2	nee
* gemiddeld gebruik per dienst	48,3	54,0	49,9	45,0	**

Legenda:

\* = significant bij  $\alpha \leq 0,10$

\*\* = significant bij  $\alpha \leq 0,05$

Tabel 3: Regressiegewichten van het lidmaatschap van een samenwerkingsverband in de meervoudige regressievergelijkingen met de verschillende clusters van kenmerken als onafhankelijke variabelen en de brutowinst als afhankelijke

onafhankelijke variabelen	bruto-winst	
	D1	D2
ondernemingskenmerken = A	0,15**	-0,03
ondernemerskenmerken = B	0,32**	0,03
marktbewerking = C	0,25**	0,03
omgevingskenmerken = D	0,29**	-0,01
A + B + C + D	0,11*	-0,03

legenda:

D1 dummy lidmaatschap TIV

D2 dummy lidmaatschap IVV

\* significant bij  $\alpha \leq 0,10$

\*\* significant bij  $\alpha \leq 0,05$

## Referenties

- Duijnhouwer, A.L. (ed) (1992), *Competitiveness, Autonomy & Business Relations. An International Comparative Study*, EIM, Zoetermeer.
- Braaksma, R.M.; H.J. Gianotten; W.H.J. Verhoeven (1987), *Midden- en Kleinbedrijf in de markt*, EIM, Zoetermeer.
- Harrigan, K.R. (1983), *Strategies for Vertical Integration*, Lexington Books, Massachusetts, Toronto.
- Hartog, G.J. den; H.R. Commandeur (1990), *Strategische Samenwerking: Onvermijdbaar Gereedschap*, rapport 9009/M, Centre for Research in Business Economics, Rotterdam.
- Jarillo, J.C. (1988), On Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 31-41.
- Klugt, C.J. vd. (1989), Praktische aspecten van strategische samenwerking, *ESB*, November.
- Kotler, Ph. (1994), *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, 8th. edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ.
- Levy, M.; B.A. Weitz (1992), *Retail Management*, Irwin, Homewood, Boston.
- Porter, M.E.; M.B. Fuller (1986), Coalitions and Global Strategy, *Competition in Global Industries*, Boston/Massachusetts, Harvard Business School Press, pp. 315-343.
- Pelham A.M.; D.T. Wilson (1995), Does Market Orientation Matter for Small Firms *Report No. 95-102 Marketing Science Institute*, Cambridge, Massachusetts
- Reijnders, W.J.M. (1994), Prestaties van netwerken in de detailhandel, Stenfert Kroese, Houten.
- Szarka, J. (1989), 'Networking in Small Firms', *International Small Business Journal*, Vol. 8, No. 2, pp. 10-22.
- Varadarajan, P.R.; D. Rajaratnam (1986), 'Symbolic Marketing Revisited', *Journal of Marketing*, Vol. 50, (January) pp. 7-17.
- Yanagida, I. (1992), 'The Business Network: a Powerful and Challenging Business Tool', *Journal of Business Venturing* Vol. 7, pp. 341-346.

## Eindnoten

1. Dr. W.J.M. Reijnders en Prof.dr. Th.M.M. Verhallen zijn beide werkzaam bij de sectie Marketing en Marktonderzoek van de Katholieke Universiteit Brabant. Prof.dr. S.W. Douma is verbonden aan de sectie Organisatie van de Onderneming van dezelfde universiteit.
2. C.R.R. (Centrum voor Retail Research) is een zelfstandige werkeenheid van het E.I.M. (Economisch Instituut voor Midden- en Kleinbedrijf) te Zoetermeer.
3. Dit empirisch onderzoek vormde een onderdeel van het proefschrift van een van de auteurs. Zie Reijnders (1994).
4. De kosten verbonden aan deze drie factoren vormen het leeuwedeel van de totale detailhandelskosten. Ditzelfde geldt met betrekking tot het geïnvesteerd vermogen.